



Offentlig Ledelse

Uddrag af artikel trykt i Offentlig Ledelse.

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2012

Børsen
Ledelseshåndbøger

5.8.

Leadership Pipeline i den offentlige sektor

Niels Sparre | konsulent, partner | Mindbiz |
ns@mindbiz.dk

Poul Kristian Mouritsen | konsulent, partner | Mindbiz |
pkm@mindbiz.dk

1. Indledning

Hvis man skal opbygge effektiv ledelse på alle niveauer, skal organisationer finde lederkandidaterne tidligt, tildele dem vækstorienterede opgaver, give dem præcis feedback og coache dem¹.

Sådan lyder en af hovedpointerne i bogen *“The Leadership Pipeline – How to build the leadership powered company”*. Bogen er forfattet af de tre amerikanske ledelsespionerer inden for området: Charan, Drotter og Noel. Citatet samler meget præcist det, Leadership Pipeline handler om, og som kan formuleres i disse fire punkter:

1. Organisationens behov for at kunne beskrive sit ledelsesgrundlag eller ledelsesmodel, så ledelseskravene bliver synlige og forståelige.
2. Organisationens arbejde med konstant at have kvalificerede medarbejdere til at sætte i ledige lederstillinger.
3. Organisationens sikring af, at alle ledere skaber tilfredsstillende resultater ved at kende og være trænet i den opgave, de skal løse.
4. Ledernes vigtige ansvar i forhold til målrettet udvikling af ledere i direkte reference.

Siden udgivelsen i 2001 har større organisationer verden over taget Leadership Pipeline til sig og implementeret tankegangen med succes. Ifølge opgørelser anvender 20 procent af alle Fortune 500-organisationer i dag Leadership Pipeline til at strukturere ledelsessystemet og ledelsesudvik-

1) Charan et al. (2001), The Leadership Pipeline, side 11.

Leadership Pipeline er
et nyt begreb

lingen². Pipelinemetoden er rettet mod de organisationer, der er opbygget hierarkisk, da udvikling forudsætter, at den enkelte har mulighed for at arbejde sig op i organisationen.

Herhjemme er Leadership Pipeline endnu et relativt nyt og ubeskrevet blad, hvis man ser bort fra de største organisationer som Vestas og Maersk, der er godt i gang med implementeringen. I det offentlige er de organisatoriske forudsætninger til stede, så man kan få gevinst af at arbejde med Leadership Pipeline. Lige nu pågår et forskningsprojekt ved Aalborg Universitet, der skal kvalificere Leadership Pipeline til offentlig anvendelse, og her deltager en række offentlige organisationer i en medaktionsforskergruppe. Herunder Beskæftigelsesministeriet, Region Nordjylland, Århus Kommune m.fl. I denne artikel bringer vi endvidere et eksempel fra Horsens Kommune og input omkring arbejdet med Leadership Pipeline i det offentlige fra HR-udviklingschefen i Region Nordjylland, og artiklen må gerne inspirere flere til at overveje tankerne.

Denne artikel har til formål at give en kort introduktion til det centrale i Leadership Pipeline og klarlægge en håndfuld vigtige elementer omkring implementering i offentlige danske organisationer. Artiklens forfattere har konsulent erfaring fra opgaver i det offentlige og private erhvervsliv, samt erfaring med ledelsesudvikling, baseret i Leadership Pipeline og giver i artiklen en indføring i teorien, samt nogle perspektiver på implementering i det offentlige.

Artiklens opbygning

Artiklen er opbygget med indledende gengivelser af tankgangen bag Leadership Pipeline. Herefter gives nogle input til praksis omkring implementeringsovervejelser og lederudvikling i forhold til Leadership Pipeline i det offentlige, som suppleres med to separate cases. Afslutningsvist giver artiklen et kort bud på nogle opmærksomhedspunkter, som ledelsen må overveje i forbindelse med valg af og implementering af principperne i Leadership Pipeline. Men der indledes med en case, der angiver nogle betydelige gevinster og et par udfordringer, der knytter sig til arbejdet med Leadership Pipeline i en offentlig organisation³.

2) Forskningsprojekt af Kristian Dahl og Thorkild Molly-Søholm omkring Leadership Pipeline i den offentlige sektor.

3) Casene i artiklen er lavet i samarbejde med erfarne fagpersoner i forhold til praktisk arbejde med The Leadership Pipeline: Maila Tandrup, Strategisk Chefkonsulent i Horsens Kommune, Niels Aalund, Kommunaldirektør i Horsens Kommune, og Mariane Therkelsen, HR-udviklingschef i Region Nordjylland.

Leadership Pipeline i det offentlige set indefra

Baggrund for casen

HR-udviklingschef Mariane Therkelsen har som chef i Koncern HR i Region Nordjylland, beskæftiget sig med mulighederne for at anvende principperne bag Leadership Pipeline, til at skabe et ledelsesgrundlag og en ledelsesmodel. Dette arbejde har ført en række erfaringer og refleksioner med sig, som gengives i denne case.

Leadership Pipeline som ledelsesmodel og ledelsesgrundlag

Hele forståelsen omkring niveaudeling i ledelsessystemet og beskrivelse af ledelsesopgaven i Leadership Pipeline er grundlæggende relevant, og kan medvirke til en god udvikling af ledelsestankegangen i det offentlige. Samtidig er det afgørende, at indholdet i Leadership Pipeline revideres i sit indhold, så det passer til offentlig ledelse i højere grad.

Leadership Pipeline tager i sin grundstruktur udgangspunkt i en traditionel hierarkisk opbygning af organisationen, mens et af de store behov i offentlig ledelse er at skabe mere effektive organisationsstrukturer med tværgående ledelseskraft, der kan medvirke til at nedbryde silotænkning. Hvis man ser på sundhedsvæsenet, er fokus nu på "patientforløbsledelse" frem for den traditionelle fagopdelte ledelse. Denne udviklingstendens er også gældende mange andre steder i det offentlige.

Udover dette er Leadership Pipeline i sin substans baseret på nogle ledelseskompetencer som også har relevans i den offentlige sektor, men som langt fra er dækkende for de centrale ledelseskompetencer i en offentlig organisation.

Det er således, ifølge Mariane Therkelsen, to centrale udfordringer, der skal løses, hvis Leadership Pipeline skal anvendes i det offentlige som ledelsesgrundlag eller ledelsesmodel:

- 1. Man må skabe en illustration eller grundmodel, der i højere grad tager hensyn til behovet for andre organisationsformer end den traditionelle linjeorganisering. Herunder tydeliggørelse af den stærke*

To centrale udfordringer

ledelsekraft, der skal gå på tværs af kerneopgaven og kerneprocesserne. Dette er den største svaghed ved Leadership Pipeline i forhold til brug i det offentlige.

- 2. Der må fastlægges bedre dækkende ledelseskompetencer i forhold til offentlig ledelse og her fremhæves de otte kompetencer Thorkil Molly-Søholm og Kristian Dahl er nået frem til (beskrevet på side 8).*

Leadership Pipeline element i lederudviklingen

Det er både relevant og relativt enkelt at overføre et ledelsesgrundlag baseret i Leadership Pipeline til strategien for lederudvikling. Der er grundlæggende to ting, der skal være i fokus, nemlig 1) Udviklingen af lederens muligheder for at leve op til de kompetencekrav, der er beskrevet, samt 2) Arbejdet med transitionsproblematikken når man som leder bevæger sig rundt i ledelsesniveauerne.

Særligt transitionsproblematikken angiver Mariane Therkelsen som vigtig at få fokus på. Det er hidtil gået fint med at skelne forskelligheden, når man går fra medarbejderniveau til ledelse af medarbejdere. Der har dog i mindre grad været særligt meget fokus på udviklingen i ledelsesopgaven, når man går til at lede ledere og i øvrigt bevæger sig op på de højere niveauer i pipelinen.

Leadership Pipeline kan også give god mening i forhold til at bryde med nogle grundlæggende antagelser omkring ledelsesroller, kompetencer og fagligheder. For eksempel at der traditionelt er to personer i et ledelsesteam i sundhedssektoren, og at de som udgangspunkt har nogle bestemte baggrunde. Leadership Pipeline støtter rigtig godt op omkring en entydig beskrivelse af ledelsesopgaven, hvilket Mariane Therkelsen angiver som en central del af ledelse. Arbejdet med relationer er stadig lige centralt i ledelse, og må anses som midlet til at løse opgaven og dermed det der omkranser kernen. Ledelsesudvikling, der lægger stor vægt på udvikling af kompetencer indenfor disse to områder, vil generelt styrke lederudvikling i det offentlige.

Leadership Pipeline i talentudvikling og successionsarbejde

Der opstår et behov for mange nye offentlige ledere i de kommende år, hvis man alene kigger på det fra en demografisk vinkel. Når der er et godt ledelsesgrundlag baseret i Leadership Pipeline, kan man med nuancerede briller begynde at bruge det til rekruttering og talentudviklingen. Beskrivelserne i Leadership Pipeline opstiller beskrivelser af ledelsesopgaverne og beskriver de kompetencekrav, der hører til. Det kan give klarhed for de medarbejdere, der gerne vil gå ledelsesvejen og give bedre mulighed for at søge den rette kompetenceudvikling og blive klar til en ledelsesfunktion.

En sidste ting, som Mariane Therkelsen fremhæver som godt ved Leadership Pipeline tankegangen er, at man med modellen også kan få klart beskrevet hvilke ledelsesopgaver, der ofte ligger på medarbejderniveau. Der tales ofte om "selvledelse" men det er ikke bare det, som kan beskrives. Det gælder også den ledelse, mange medarbejdere må udøve i forhold til projekter, tværgående opgaveløsning, håndtering af interesser i forhold til eget arbejdsfelt etc.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelseshåndbogen.

Prøv en gratis Ledelseshåndbog online

Bestil på boss.blh.dk, send en e-mail til kundeservice@borsen.dk eller ring på telefon 70 127 129.